

Konfliktmanagement im Kontext nachhaltiger Bearbeitung psycho-sozialer Belastungen in der Hochschulorganisation



Dipl. Psych. Kristin Unnold

Universität Bielefeld

Personalentwicklung
Gesundheitsmanagement

Konflikte als Kehrseite der Kooperation

Soziale Konflikte sind nicht gelungene Kooperation.

Sie entstehen, wo Menschen

- kooperieren (müssen)
- Ziele verfolgen, die nicht gleichzeitig erreichbar sind

Relevante Problemstellungen in der Arbeitswelt (z.B. Konflikte) treten an der **Mensch-Mensch-Schnittstelle** auf.

Entscheidend ist das **soziale Kapital** einer Organisation:

- die Qualität der horizontalen und vertikalen sozialen Beziehungen („soziale Netzwerke“, „Führung“)
- der Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln („Kultur“)

Vgl. Badura et al., Sozialkapital, 2008

Ziele und Strategien im Projekt

Ziele

Gesundheitskompetenz (z.B. Konfliktbewältigungskompetenz) und gesundheitsförderliche Strukturen **stärken** und Verfestigungen von Belastungen und Konflikten **vermeiden**.

Strategien

- hilfreiche Prozesse und Kompetenzen identifizieren und fördern
- ungünstige Prozesse und fehlende Kompetenzen identifizieren und abbauen

z.B.:

- frühzeitige Beachtung von Störungen vs. Übergehen von Störungen
- angemessene Intervention bei Konflikten vs. Vermeidung von Konflikten
- Probleme besprechen vs Probleme verschweigen
- Fehler analysieren vs. Schuldige suchen
- Orientierung geben vs. unklare Zielvorgaben

Konzeption: Nachhaltiger Umgang mit psychosozialen Belastungen

Diagnose

- I. Schriftliche Datenerhebung: Erhebung demographischer Daten und Fragebogen zu psychosozialen Belastungen
- II. Konkretisierung / Operationalisierung der Befunde durch die Befragten („Zirkelarbeit“)

Bearbeitung

Bewertung der Ergebnisse und Ableitung/Umsetzung von Maßnahmen: bereichsbezogen und bereichsübergreifend

Nachhaltige Implementierung / KVP

- Entwicklung von Prozessen / Aufbau von Strukturen (Universität)
- Fortlaufende Bearbeitung bzw. wiederholter Prozess (Arbeitsbereich)

2 Ziel- und Interventionsebenen

Zielebene 1: Einzelne Arbeitsbereiche

- Diagnose im Arbeitsbereich
 - Vorhandene Konfliktstärke
 - Umgang mit Konflikten:
Regelungen und gelebte Kultur
- Nachhaltige Bearbeitung
 - bestehender Konflikte
 - Entwicklung /Stärkung einer
hilfreichen Konfliktkultur

Zielebene 2: Hochschule insgesamt

- Diagnose in der Hochschule:
Ausmaß, Verteilung, Merkmale
 - der Konfliktstärke
 - des Umgangs mit Konflikten
- Lern- und Entwicklungsprozesse
 - Bewertung der Ergebnisse
 - Entwicklung von Strategien zum
Konfliktmanagement

Diagnoseinstrumente

Datenerhebung: Es demographische Daten erhoben, jedoch keine personenbezogenen Daten.

Diagnoseinstrumente

- IMPULS-Test (**IMPULS-Test**, M. Molnar, B. Geissler-Gruber, C. Haiden)
 - teils Anpassung der Formulierungen an Hochschulkontext
- Vier Items der Kategorie „Werte“ (W1,2,3,9), aus: **Bielefelder-Sozialkapital-Index** (BISI), Prof. Dr. Bernhard Badura, Petra Rixgens
- Erweiterung um organisations- und zielgruppenspezifische Fragen, teils unter Bezug auf Instrumente aus Projekten wie ConGo (Prof. Dr. Georg Krücken & Prof. Dr. Elke Wild), MogLI (Prof. Dr. Fred G. Becker & Prof. Dr. Elke Wild)

IMPULS-Test: www.impulstest.at

Impulse für eine Verbesserung der Arbeitssituation: „Ampel“

Fragen werden zweimal beantwortet:

1. Wie sehen Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation?



REAL-Wert

2. Wie hätten Sie Ihre Arbeitssituation gerne?



WUNSCH-Wert

Stressoren/Ressourcen

- Passende inhaltliche Anforderungen
- Passende mengenmäßige Arbeit
- Passende Arbeitsabläufe
- Passende Arbeitsumgebung

Relevante Kategorien zum Thema Konflikt

- Führungsverhalten
- Zusammenarbeit / Kooperation und soziale Rückendeckung
- Ausmaß von und Umgang mit schwierigen Situationen und (Ziel-) Konflikten
- Ausmaß von Vertrauen
- Ausmaß von Gerechtigkeit
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Möglichkeiten für Reflektion und Austausch
- Wertschätzung und Achtung

Beispielitems

„Wir halten in unserem Arbeitsbereich gut zusammen.“

„Gegenseitige Achtung wird bei uns groß geschrieben.“

„Probleme und Konflikte werden in meinem Arbeitsbereich ´unter den Teppich´ gekehrt.“

„Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden bei uns sachlich ausgetragen.“

„Meine Vorgesetzte bzw. mein Vorgesetzter spricht Teammitglieder auf problematisches Verhalten in angemessener Weise an.“

Erfolgskritische Faktoren

- Auftrag und Unterstützung durch die Hochschulleitung, insbesondere Bereitschaft zur Bearbeitung der Ergebnisse
- Projektleitung und Durchführung durch erfahrene Prozess- und Konfliktberater/innen
- Vorbereitung der Führungskräfte des Bereichs, Beratung zu Chancen und Risiken, Einschätzung der Bereitschaft und der Kompetenz der jeweiligen Führungskraft zum Umgang mit Konflikten und ggfs. kritischen Rückmeldungen
- Steuerung des Bearbeitungsprozess durch den betroffenen Bereich

Typische, oft problematische Situationen in der bisherigen Arbeit

- („Unerwartete“) Eskalierende oder eskalierte Konflikte
- Große Widerstände gegenüber Rückmeldungen oder Veränderungen
- Hohe Erwartungen zeitnaher und nachhaltiger Veränderungen
- Persönliche Betroffenheit infolge kritischer Rückmeldungen, insbesondere auf der Führungsebene

Nachhaltige Bearbeitung psycho-sozialer Belastungen in der Hochschulorganisation

Besten Dank für Ihr Interesse.

Kontakt

Kristin Unnold, Universität Bielefeld, Personalentwicklung

Kristin.unnold@uni-bielefeld.de